

CONDUIRE  
UN PROJET DE  
TÉLÉTRAVAIL

# S O M M A I R E

4-5 

LES CHIFFRES CLÉS  
DU TÉLÉTRAVAIL

6 

DÉFINIR  
LE PÉRIMÈTRE

7 

ÉVALUER LA FAISABILITÉ  
OPÉRATIONNELLE

8 

ACCOMPAGNER  
LES MANAGERS

9 

EN TERMES  
ÉCONOMIQUES

10 

LE CADRE  
JURIDIQUE

11 

LES GRANDES ÉTAPES  
D'UN PROJET DE TÉLÉTRAVAIL

LES  
POINTS CLÉS  
POUR METTRE EN PLACE  
LE TÉLÉTRAVAIL 

L'idée du télétravail comme nouvelle modalité d'organisation du travail fait son chemin dans les entreprises et dans l'esprit des salariés. Et dans les faits aussi puisque la pratique du télétravail de gré à gré – sous la forme généralement d'un accord verbal entre un salarié et son manager – est déjà largement répandue. Elle s'est imposée à la faveur de la révolution numérique et de l'évolution des cultures managériales.

La loi du 22 mars 2012 fournit désormais un cadre formel. Celui-ci permet d'organiser le télétravail au niveau individuel, pour permettre le maintien dans l'emploi d'une personne à mobilité réduite par exemple, mais surtout au niveau des collectifs de travail avec la négociation d'accords ou plus simplement l'élaboration de chartes internes.

Quelle que soit son ampleur, la mise en œuvre du télétravail est à conduire comme un projet dont les différentes parties (salariés/entreprises) doivent mesurer les enjeux, évaluer la faisabilité, identifier les différentes possibilités techniques et organisationnelles.

C'est l'objet de ce livret : fournir quelques repères méthodologiques et inviter à se poser les bonnes questions à chaque étape du projet.

**Yves Badoual**  
Consultant télétravail ARACT IDF

# ÉDITO

« Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci. »

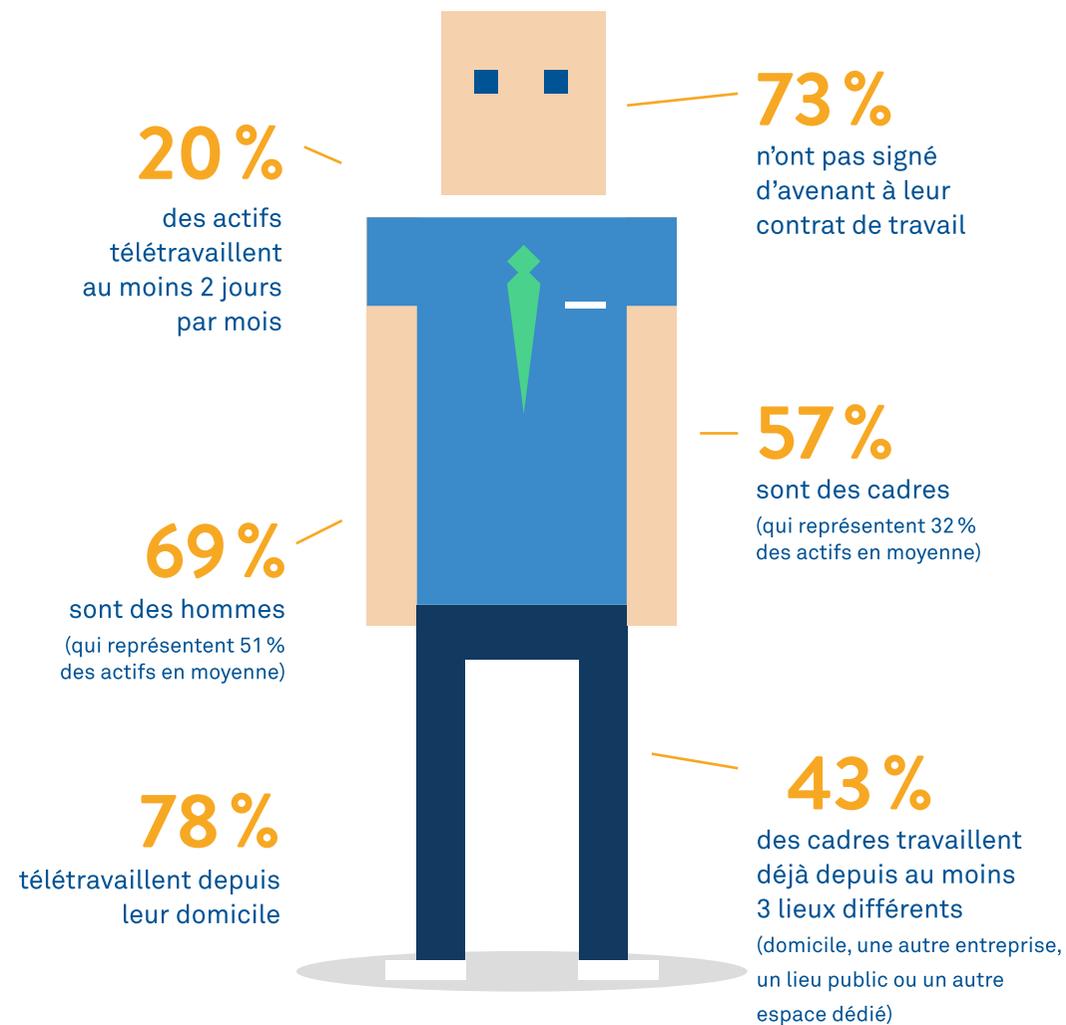
(Loi n° 2012-387 du 22 mars 2012)

## LES CHIFFRES CLÉS DU TÉLÉTRAVAIL

ÉTAT DES LIEUX

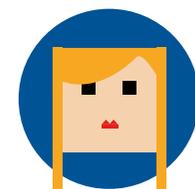
## QUI SONT LES TÉLÉ-TRAVAILLEURS ?

Source : BVA, enquête d'opinion sur le télétravail et l'environnement, Rapport Global octobre 2015, p. 7



## QUELS SONT LES BÉNÉFICES CONSTATÉS ?

Source : l'ENS Cachan et PMP - mars 2014



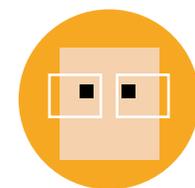
RÉDUCTION DE L'ABSENTÉISME

5,5 jours par an et par travailleur



RÉDUCTION DU TEMPS DE TRANSPORT

73 min par jour dont 30 min réinvesties en travail



GAIN DE PRODUCTIVITÉ PAR TÉLÉTRAVAILLEUR

6-9%

## QUELS SONT LES AVANTAGES ?

25%

des salariés considèrent le télétravail comme une mesure favorisant la conciliation vie professionnelle/vie personnelle (+ 3 points par rapport à 2014)

Source : Observatoire de l'équilibre des temps, baromètre, juin 2015

74%

des télétravailleurs considèrent que le télétravail a des conséquences positives sur la qualité de vie

## DÉFINIR LE PÉRIMÈTRE

EN TERMES DE  
TÂCHES,  
PROFILS,  
FRÉQUENCES,  
LIEUX

### QUELLES SONT LES CONDITIONS D'ÉLIGIBILITÉ POUR LE SALARIÉ ?

**Disposer** d'un espace de travail dédié et conforme en termes de sécurité

**Répondre** à des conditions d'emploi minimum (CDD / CDI, ancienneté...)

**Posséder** les capacités d'autonomie requises pour l'exécution des tâches définies comme « télétravaillables »

### OÙ TÉLÉTRAVAILLER ? DOMICILE ? TÉLÉCENTRE ? TIERS-LIEUX ? SITE DISTANT ?

**Déterminer** l'option la plus adaptée sachant que dans le cas du domicile, l'employeur est responsable de la sécurité du poste de travail et peut exiger des garanties (conformité électrique, espace suffisant...)

### PAR MÉTIER / ACTIVITÉ, QUELLES SONT LES TÂCHES TÉLÉTRAVAILLABLES ?

**Identifier** sans a priori et avec les salariés les tâches ne nécessitant pas de présence sur les lieux de travail, celles pouvant être facilement reportées dans le temps et celles dont la réalisation pourrait être facilitée par le télétravail (besoin de calme et de concentration...)

### À QUELLE FRÉQUENCE ?

**À définir** en général sur la semaine ou le mois. À noter qu'au-delà de 2 jours par semaine, les effets bénéfiques du télétravail ont tendance à s'estomper

### LES OUTILS SONT-ILS ADAPTÉS ET MAÎTRISÉS ?

**Vérifier** la performance et la fiabilité du débit internet, les conditions de protection et de sauvegarde des données, la gestion des incidents

**Évaluer** la capacité des salariés à maîtriser les outils collaboratifs et le matériel nomade

### QUELS IMPACTS SUR LES PROCESS ET SITUATIONS DE TRAVAIL ?

**Anticiper** les impacts sur les modalités de coordinations, notamment entre télétravailleurs et non télétravailleurs

**Évaluer** également l'incidence du télétravail sur la coopération entre métiers

**Veiller** à maintenir un effectif minimum sur site

## ÉVALUER LA FAISABILITÉ ORGANISATIONNELLE

EN IDENTIFIANT  
LES COMPÉTENCES  
NÉCESSAIRES ET  
LES SITUATIONS  
DE TRAVAIL IMPACTÉES

## ACCOMPAGNER

# LE MANAGEMENT

AUX SPÉCIFICITÉS DU  
MANAGEMENT  
À DISTANCE

### QUEL ACCOMPAGNEMENT POUR LES MANAGERS ET LES SALARIÉS ?

**Sensibiliser** et informer le plus en  
amont possible les managers et  
les former au management  
à distance

**Former** tous les salariés  
télétravailleurs, et non  
télétravailleurs aux outils  
de travail à distance

### COMMENT FAIRE ÉVOLUER LA RELATION MANAGER/SALARIÉ ?

**Le manager** doit évoluer vers une  
posture d'accompagnement des  
salariés, veiller à la qualité des  
temps collectifs (réunion d'équipe...),  
au maintien du lien social  
et de la cohésion d'équipe

### QUELS SONT LES COÛTS POTENTIELS ?

**Tenir compte** des coûts relatifs aux  
postes de télétravail,  
de l'investissement en formation  
et en réorganisation du travail

### QUELS SONT LES GAINS POTENTIELS ?

**Évaluer** les effets positifs sur  
l'efficacité du travail,  
sur l'absentéisme, l'attractivité  
de l'entreprise...

## EN TERMES ÉCONOMIQUES

ÉVALUER LES  
COÛTS ET LES  
BÉNÉFICES

LES  
POINTS CLÉS  
POUR METTRE EN PLACE  
LE TÉLÉTRAVAIL

# 5

## LE DOUBLE VOLONTARIAT ?

Le **télétravail** est un engagement volontaire et réciproque de l'employeur et du salarié. Il ne peut être imposé par aucune des deux parties

## LA RÉVERSIBILITÉ ?

**En cas de rupture du contrat**, le salarié doit retrouver un poste avec des conditions équivalentes dans l'entreprise

## LE RESPECT DES DROITS DES SALARIÉS ?

Le **télétravailleur** doit bénéficier des mêmes droits que les autres salariés (formation, promotion, rémunération)

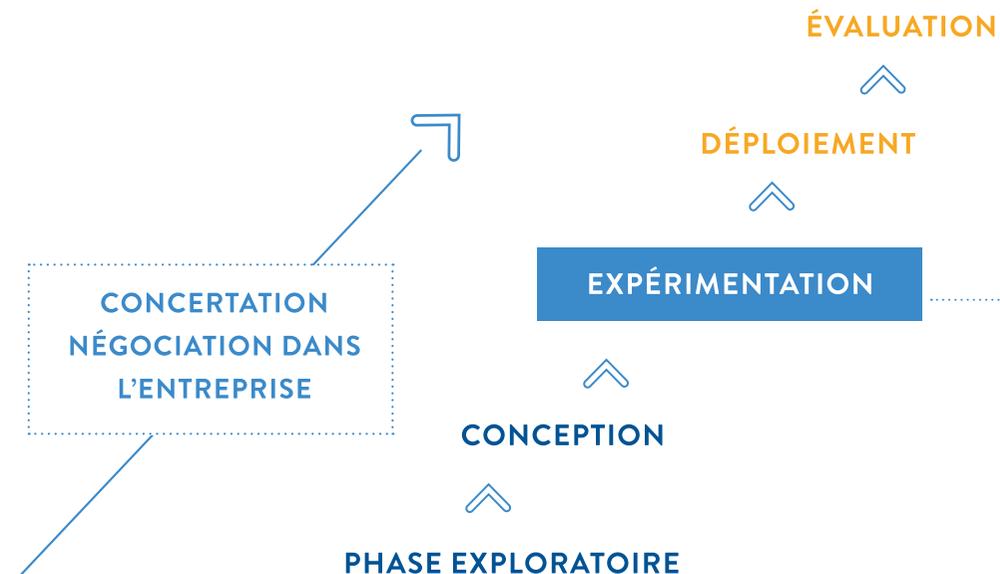
## LA PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE ?

Les **conditions** de joignabilité (horaires, temps de réactivité...) doivent être définies dans l'avenant au contrat de travail

# QUEL EST LE CADRE JURIDIQUE

QUI S'IMPOSE AUX ENTREPRISES

# LES GRANDES ÉTAPES D'UN PROJET DE TÉLÉTRAVAIL



## LES POINTS DE VIGILANCE DE CETTE ÉTAPE CLÉ

- > Expérimenter sur un échantillon suffisamment consistant pour anticiper les effets de masse lors du déploiement
- > Évaluer tout au long de l'expérimentation avec un point d'étape à mi-parcours
- > Expérimenter a minima sur 6 mois ou de préférence sur un an

## L'ARACT IDF ET SON OFFRE

Vous avez un projet de télétravail ? L'Aract Ile-de-France vous propose :

- > des ateliers d'information/sensibilisation
- > un accompagnement individualisé ou sous forme de clusters inter-entreprises

Plus d'informations sur [aractidf.org/teletravail](http://aractidf.org/teletravail)

# EXPÉRIMENTER POUR INNOVER

L'Aract IDF accompagne les entreprises  
dans leur projet de transformation



Ce projet est cofinancé  
par le fonds social  
européen.